La personne avant toute chose

Plan **stratégique** 2006-2010

DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

Québec

La personne avant toute chose

Plan **stratégique** 2006-2010

DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

Des exemplaires du présent document sont disponibles à l'adresse suivante :
Société de l'assurance automobile du Québec
Direction des communications
Case postale 19600
333, boul. Jean-Lesage, 0-M-51
Québec (Québec) G1K 8J6

Internet : www.saaq.gouv.qc.ca

Édité par la Direction des communications
Société de l'assurance automobile du Québec

Dépôt légal 2006
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-48726-5

Dans le présent document, le genre masculin désigne aussi bien les femmes que les hommes lorsque le contexte s'y prête.

English copy available on request.

AVERTISSEMENT

Le 1er décembre 2000, le ministre des Transports a signé un avis de désignation de la Société de l'assurance automobile du Québec aux fins de l'application du chapitre II de la Loi sur l'administration publique. La Société devenait ainsi assujettie aux responsabilités générales prévues dans cette Loi. Elle devait donc rendre publique une déclaration de services aux citoyens, établir un plan stratégique pluriannuel et produire un rapport annuel de gestion.

Avec l'entrée en vigueur de la Loi modifiant la Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec et d'autres dispositions législatives (2004, c. 34), la Société est devenue fiduciaire du Fonds d'assurance automobile du Québec. À ce titre, elle indemnise les personnes accidentées de la route et facilite leur réadaptation, et elle mène des activités de promotion et de prévention en matière de sécurité routière. Pour ce volet de sa mission, elle est autonome dans ses décisions et elle n'est pas assujettie à la Loi sur l'administration publique; en particulier, elle n'est pas tenue de produire un plan stratégique.

Dans le présent plan stratégique, les objectifs suivants se rapportent au Fonds d'assurance automobile :

- *les objectifs 1.1.2 et 1.2 de l'orientation 1, qui ont trait à la prévention et à la promotion en matière de sécurité routière;*
- *les objectifs 4.1.1, 4.2.1 et 4.2.2 de l'orientation 4, qui visent l'équilibre financier du Fonds d'assurance.*

Ces objectifs sont donc du ressort du conseil d'administration de la Société.

MESSAGE DU MINISTRE DES TRANSPORTS

À titre de ministre des Transports, je suis heureux de présenter le Plan stratégique 2006-2010 de la Société de l'assurance automobile du Québec.

Le présent plan stratégique est le premier qui suit la mise sur pied d'une fiducie d'utilité publique, le Fonds d'assurance automobile du Québec, dont la loi confie la gestion à la Société.

Ce plan apporte des éléments de réponse à des enjeux qui revêtent une importance particulière pour les Québécois. Il réaffirme l'engagement de la Société à maintenir des services de qualité au meilleur coût possible. À cette fin, elle poursuivra notamment ses efforts afin d'assurer une gestion rigoureuse des fonds publics.

De plus, la réduction du nombre de victimes de la route au Québec est un objectif que le gouvernement du Québec fait sien. Pour y arriver, il faut définir des orientations qui se traduiront par l'action concertée et soutenue de nombreux partenaires. De plus, je compte sur l'apport de la Table québécoise de la sécurité routière, mise sur pied à la fin de l'année 2005, pour me faire des propositions concrètes en la matière et favoriser la concertation des forces vives de la société.

Ce plan stratégique vient donc concrétiser la volonté du gouvernement de mettre en place les conditions favorisant une plus grande sécurité routière au Québec, de garantir la pérennité du régime public d'assurance automobile et d'assurer l'efficacité de l'administration publique.

Le ministre des Transports et ministre responsable
de la région de la Capitale-Nationale,

MICHEL DESPRÉS

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Au nom des membres du conseil d'administration et de tout le personnel, j'ai le plaisir, en tant que président-directeur général, de présenter le Plan stratégique 2006-2010 de la Société de l'assurance automobile du Québec. Ce plan est le fruit de la réflexion du conseil d'administration, du comité de direction et de l'ensemble des gestionnaires de la Société de l'assurance automobile du Québec sur les virages stratégiques à effectuer pour permettre à cette dernière de faire face avec succès aux défis qui l'attendent.

D'abord, la Société se trouve dans une situation financière déficitaire qui a des racines structurelles. De plus, depuis 2001, le bilan routier ne cesse de se détériorer année après année, et le coût de l'indemnisation des personnes accidentées croît de façon importante et soutenue. En ce qui concerne la prestation des services, nous faisons face à une croissance régulière de la demande alors que notre effectif est appelé à décroître d'environ 10 % sur la période du plan. Enfin, nous sommes invités à apporter une contribution importante à la mise en place d'un guichet unique de services gouvernementaux en transférant à Services Québec tout notre réseau de points de service.

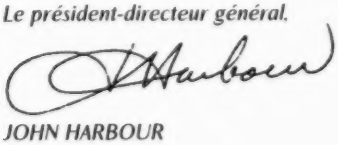
Le présent plan stratégique propose des mesures qui assureront la sauvegarde du régime public d'assurance automobile et qui permettront de continuer à offrir à la population un service de qualité. De plus, en s'engageant à améliorer de façon déterminante le bilan routier et à optimiser sa performance organisationnelle, la Société limitera les hausses tarifaires qui seront nécessaires pour atteindre l'équilibre financier.

Au cœur de ce plan stratégique se trouve une vision d'avenir ambitieuse, à la mesure des défis à relever. La Société veut être reconnue pour l'efficacité de son action en tant que chef de file en matière de sécurité routière et pour l'excellence de son travail comme assureur de dommages corporels. Globalement, elle vise à devenir une référence en matière de performance dans le secteur public québécois.

Pour matérialiser cette ambition, la Société dispose d'un personnel de qualité, dont le professionnalisme et le savoir-faire sont reconnus, et elle veut le soutenir au mieux dans ses efforts. Elle bénéficie également de la compétence et du dévouement des membres de son conseil d'administration, et elle peut compter sur l'appui du ministre des Transports.

En terminant, je signale que le présent plan stratégique fait état de valeurs organisationnelles renouvelées. Ces nouvelles valeurs, la rigueur, la cohérence et le respect, rejoignent les préoccupations exprimées par notre personnel au cours d'une consultation préalable.

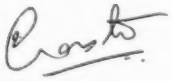
Le président-directeur général,



JOHN HARBOUR

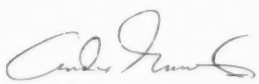
En tant que membres du conseil d'administration, nous souscrivons aux propos du président-directeur général de la Société.

LUDGER ST-PIERRE
Vice-président
Affaires
Directeur adjoint - Développement
Fondation de l'U.L.

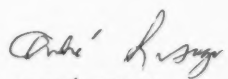


IDA CRASTO
Affaires
Andersen-Sima Maritime inc.

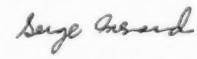
CÉLINE GARNEAU
Droit
Langlois, Kronström, Desjardins



ANDRÉ GAUTHIER
Affaires
André Gauthier Holding inc.



ANDRÉ LESAGE
Comptabilité
Heenan Blaikie



SERGE MÉNARD
Affaires
Place des Galeries inc.

WILLIAM-PETER NASH
Affaires
Digico Réseau Global

SERGE RÉMILLARD
Affaires
Raymond, Chabot, Grant, Thornton

MARIE CAROLE TÉTREAULT
Droit
Fasken, Martineau, DuMoulin

MESSAGE DU COMITÉ DE DIRECTION

En tant que membres du comité de direction de la Société de l'assurance automobile du Québec, il nous apparaît clairement que celle-ci est à une croisée de chemins : sa situation financière exige des efforts de redressement importants sur plusieurs plans; elle a été pressentie pour que son réseau vienne renforcer celui de Services Québec; elle doit revoir les pratiques du secteur de l'indemnisation des personnes accidentées; enfin, il lui faut composer avec une réduction de son effectif de l'ordre de 2 % par année, en moyenne, pour les cinq prochaines années.

Le présent plan stratégique est le fruit de nos réflexions et de la participation des gestionnaires de la Société. Il reflète les décisions que nous avons prises pour que la Société relève avec succès les défis qui seront les siens au cours des prochaines années, à savoir :

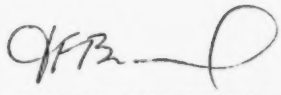
- *avec l'aide de nos partenaires, inverser la tendance à la détérioration du bilan routier et réduire de façon significative le nombre de victimes sur nos routes;*
- *ajuster la prestation des services aux besoins et attentes de la population de même qu'à sa capacité à payer;*
- *à la demande du gouvernement, contribuer activement à la mise en place du réseau de Services Québec en vue d'offrir un guichet unique de services sur l'ensemble du territoire québécois;*
- *assurer l'équilibre financier de la Société à l'égard de tous ses mandats;*
- *optimiser notre performance organisationnelle et mettre en place les conditions assurant la mobilisation du personnel.*

Chacun des objectifs de ce plan a été soigneusement examiné. Nous les considérons comme des engagements de la Société envers la population québécoise et nous mettrons tout en œuvre pour les atteindre.

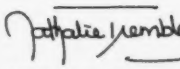
Les membres du comité de direction
de la Société de l'assurance automobile du Québec.

JOHN HARBOUR
Président-directeur général

MARTIN BRETON
Vice-président aux affaires institutionnelles

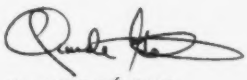


JEAN-FRANÇOIS BROUARD
Directeur général de Contrôle routier Québec

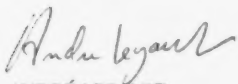


NATHALIE TREMBLAY
Vice-présidente aux opérations du Fonds d'assurance automobile

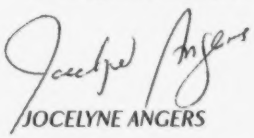
CLAUDE HALLÉ
Vice-président aux services à la clientèle



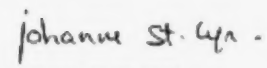
CLAUDE GÉLINAS
Directeur du secrétariat et des affaires juridiques



ANDRÉ LEGAULT
Vice-président à l'administration et aux finances



JOCELYNE ANGERS
Directrice des services au personnel



JOHANNE ST-CYR
Vice-présidente à la sécurité routière

TABLE DES MATIÈRES

12 La mission

13 La vision

14 Les valeurs organisationnelles

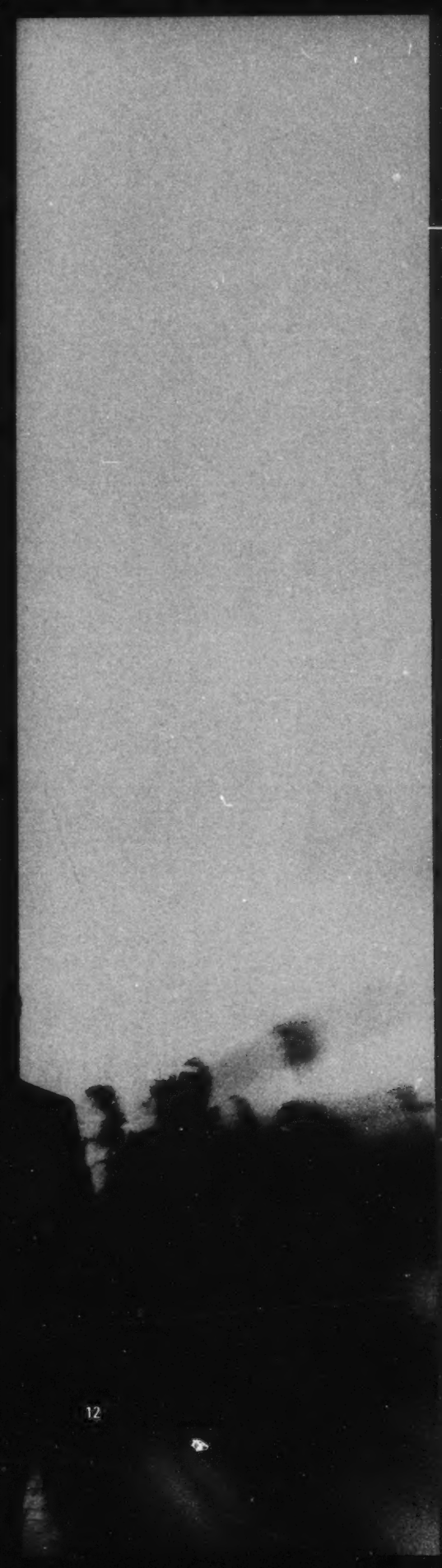
15 Le contexte

20 Les enjeux

26 Les orientations, les objectifs et les indicateurs

36 Les résultats visés

38 Plan stratégique – *Tableau sommaire*



LA MISSION

La Société de l'assurance automobile du Québec est un organisme gouvernemental qui relève du ministre des Transports. Elle est administrée par un conseil d'administration formé du président et de onze autres membres nommés par le gouvernement. Son exercice financier se termine le dernier jour de décembre de chaque année.

La Société est chargée de l'application de la Loi sur l'assurance automobile et du Code de la sécurité routière, et, en vertu d'ententes prévues dans ce code, elle voit à l'application partielle de sept autres lois. Sa mission s'énonce comme suit :

La Société a pour mission de protéger et d'assurer la personne contre les risques liés à l'usage de la route. À ces fins,

- ***en qualité de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile du Québec :***

  - ***elle indemnise les personnes accidentées de la route et facilite leur réadaptation,***

  - ***elle mène des activités de promotion de la sécurité routière et de prévention,***

  - ***elle fixe et perçoit les contributions d'assurance;***

- ***elle gère le droit d'accès au réseau routier et perçoit les droits afférents;***

- ***elle surveille et contrôle le transport routier des personnes et des biens.***

La Société exécute également tout autre mandat qui lui est confié par la loi ou à la suite d'une entente avec le gouvernement, l'un de ses ministères ou organismes, comme le Programme d'adaptation de véhicules et l'octroi de vignettes de stationnement aux personnes handicapées.

LA VISION

La Société de l'assurance automobile du Québec sera reconnue :

- ***pour son leadership à rendre la circulation sur les routes du Québec la plus sécuritaire au monde;***
- ***pour son excellence comme assureur de dommages corporels;***
- ***pour sa performance comme organisation publique au service des usagers de la route.***

La Société recherche la meilleure performance possible dans l'exécution de tous ses mandats. Chef de file en sécurité routière, elle ralliera ses partenaires et obtiendra le concours des usagers de la route pour que le bilan des victimes de la route au Québec figure parmi les meilleurs au monde. Assureur public aspirant à l'excellence, elle fera en sorte que les personnes accidentées soient traitées humainement et reçoivent les indemnités prévues par la couverture d'assurance.

Ainsi, les Québécois circuleront sur un réseau routier des plus sécuritaire et continueront de bénéficier, à un coût relativement modeste, d'un régime public d'assurance automobile réputé.

LES VALEURS ORGANISATIONNELLES

Au terme d'une démarche de consultation et de réflexion, la Société a adopté de nouvelles valeurs organisationnelles. Au nombre de trois, ces dernières ont inspiré le présent plan stratégique. Elles guideront désormais chacun des membres du personnel de la Société dans sa prise de décision et dans ses relations professionnelles.

La rigueur

Chacun s'assure de rendre les services ou de livrer les produits attendus avec professionnalisme et intégrité. Chaque personne est responsable de produire des résultats de qualité au meilleur coût tout en étant équitable envers la clientèle.

La cohérence

Les actions et gestes posés sont en concordance avec les engagements pris et les messages communiqués. Chacun exerce ses responsabilités et fait ses choix en se souciant de leur impact sur l'organisation et sur la population.

Le respect

Chacun est responsable de créer et de maintenir la confiance auprès de la population, des partenaires et de ses collègues. Chaque personne fait preuve de transparence, d'écoute, de reconnaissance et d'ouverture à la différence.

LE CONTEXTE

L'évolution démographique

- Le visage démographique du Québec est en voie de se transformer de façon importante. En 2003, au Québec, il y avait 24 jeunes de moins de 20 ans pour 10 personnes de 65 ans ou plus. En 2051, on comptera un peu moins de 6 personnes jeunes (de moins de 20 ans) pour 10 personnes âgées (65 ans ou plus)[1].

- Au cours de la période allant de 2001 à 2005, le Québec a admis 202 368 nouveaux immigrants[2]. Plus de 30 % d'entre eux n'avaient aucune connaissance de l'anglais ni du français. Plus de 77 % se sont établis dans la région de Montréal, et 9 % dans les régions avoisinantes de Laval et de la Montérégie.

- Selon l'enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes, qui s'est tenue à l'automne 1994, environ un Québécois sur deux éprouve des difficultés importantes dans le repérage d'éléments d'information ainsi qu'avec les nombres et l'exercice d'opérations arithmétiques simples. Environ 10 % des personnes de 16 à 25 ans ne peuvent utiliser des documents d'usage courant, comme des offres de service ou des horaires de trains.

L'évolution des attentes de la population à l'égard des services publics

Selon les enquêtes menées par l'Institut des services axés sur les citoyens[3], ces derniers s'attendent à obtenir du gouvernement des services dont la qualité est égale ou supérieure à celle des services du secteur privé, les exigences relativement à la qualité croissant sans cesse. La perception de l'excellence du service repose sur les cinq moteurs de satisfaction suivants : service rapide, personnel informé, personnel qui déploie l'effort supplémentaire pour aider les clients, traitement juste et résultat positif.

- Selon le gouvernement[4], les citoyens des régions désirent que soient améliorées l'efficacité et la qualité des services qui leur sont offerts. Ils veulent une réponse mieux adaptée à la variété des besoins régionaux et, à cette fin, le rapprochement des lieux de décision.

- Les modes multiples de prestation de services sont maintenant la norme. Dans la moitié des démarches entreprises pour obtenir des services gouvernementaux, les citoyens ont utilisé au moins deux modes. Lorsque de nombreuses démarches sont requises pour bénéficier d'un service ou lorsque celui-ci est difficile à obtenir, Internet engendre un plus haut taux de satisfaction que les modes traditionnels. Il importe de mentionner que, quel que soit le mode utilisé, la

1. THIBAULT, Normand, Esther LÉTOURNEAU et Chantal GIRARD. *Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051.* Institut de la statistique du Québec. Novembre 2004.
2. QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES. *Tableaux sur l'immigration au Québec 2001-2005.* Mars 2006.
3. INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS. *Les citoyens d'abord 3.* Janvier 2003; INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS. Les citoyens d'abord 4. Novembre 2005.
4. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Devenir maître de son développement – La force des régions – Phase 1 : Une nouvelle gouvernance régionale.* Juillet 2004.

confidentialité et la sécurité des renseignements personnels sont importantes aux yeux des citoyens.

- En février 2005, 30 % des adultes québécois ont visité au moins un site Internet du gouvernement du Québec, tandis que c'est le cas de 21,6 % pour un site du gouvernement fédéral[5]. Il semble que cette bonne performance du gouvernement du Québec résulte du plus grand nombre de services transactionnels en ligne (déclaration de revenus, changement d'adresse, etc.) ainsi que de l'attrait des sites et du fait qu'ils sont dotés d'une plus grande visibilité.

La modernisation de l'État

- Au printemps 2004, sous le thème *Briller parmi les meilleurs*, le gouvernement du Québec a publié divers documents d'orientation sur la modernisation de l'État dans son ensemble et sur certains de ses volets en particulier[6]. Il en ressort une volonté d'améliorer la prestation de services par la mise en place de Services Québec, qui offrira un guichet unique d'accès à un ensemble de services gouvernementaux, par la poursuite du développement du gouvernement en ligne et par l'intégration de services de soutien administratif. Le gouvernement vise également à établir des partenariats avec le secteur privé, à simplifier les relations contractuelles avec les entreprises et à améliorer la gestion de la performance.

- Le gouvernement a également mis en œuvre un plan de réduction de l'effectif de l'État. Dans le cas de la Société, depuis l'année 2005, ce plan se traduit par le non-remplacement de 60 % des départs pour la retraite. Au cours de la période allant de 2006 à 2010, l'effectif de la Société devrait ainsi être réduit de 10 %.

- En avril 2006, le ministre des Finances a déposé à l'Assemblée nationale un énoncé de politique sur les règles de gouvernance des sociétés d'État[7]. En vue de favoriser la meilleure performance de ces dernières, le gouvernement veut renforcer le rôle et l'indépendance du conseil d'administration, revoir les règles de nomination des membres de la haute direction, scinder les fonctions de président du conseil d'administration et de président et chef de la direction, et confier au Vérificateur général des responsabilités additionnelles à l'égard des sociétés d'État. Un projet de loi viendra préciser les nouvelles règles de gouvernance qui s'appliqueront à certaines sociétés d'État, y compris la Société de l'assurance automobile du Québec.

Les régimes publics d'assurance automobile

- Selon une étude indépendante[8], c'est le coût des sinistres, y compris les frais administratifs et juridiques associés, qui détermine le niveau de la prime d'assurance automobile. Selon cette étude, pour la période allant de 1998 à 2002, c'est au Québec que ce coût était le plus bas au Canada et qu'il avait la croissance annuelle la plus faible. De façon générale, les provinces qui offrent un régime sans égard à la responsabilité ont les coûts les plus bas tandis que celles qui prévoient un droit de poursuite génèrent les coûts les plus élevés.

- Le débat sur la hausse de la tarification des contributions d'assurance automobile a été l'occasion de faire la preuve, une fois de plus, de l'efficacité sociale et économique du régime public d'assurance administré par la Société. Même après les hausses projetées, le régime public québécois d'assurance automobile restera en effet parmi les plus avantageux au Canada.

- Dans le monde entier, les régimes d'assurance ont tendance à se comparer de plus en plus entre eux. Plusieurs États de l'Amérique du Nord ont mis sur pied un régime public d'assurance ou songent à le faire.

5. CEFRIO. *NETendances 2005 – Utilisation d'Internet au Québec*. Février 2006.
6. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Moderniser l'État – Pour des services de qualité aux citoyens – Plan de modernisation 2004-2007*. Mai 2004; GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Rapport sur le Gouvernement en ligne : Vers un Québec branché pour ses citoyens*. Juin 2004; GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Plan de gestion des ressources humaines – Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*. Juin 2004.
7. QUÉBEC. MINISTÈRE DES FINANCES. *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État – Énoncé de politique*. Avril 2006.
8. INSTITUT CANADIEN DES ACTUAIRES. *Rapport du Groupe de travail sur les enjeux entourant l'assurance automobile*. Mars 2005.

La situation financière du Fonds d'assurance automobile du Québec

- Le 17 décembre 2004 était sanctionné le projet de loi n° 55 (2004, c. 34), Loi modifiant la Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec et d'autres dispositions législatives. Cette loi, qui prenait effet le 1er janvier 2004, mettait en place une fiducie d'utilité sociale, le Fonds d'assurance automobile du Québec, dont la Société devenait fiduciaire, et constituait ce fonds en y transférant la majorité de l'actif de cette dernière. Les contributions d'assurance perçues constituent maintenant un patrimoine fiduciaire distinct des autres activités de la Société, sans lien avec les choix budgétaires du gouvernement. La Loi confie en outre à la Société la responsabilité de déterminer le montant des contributions d'assurance et lui donne la capacité de rétablir graduellement sa situation financière; la Société a jusqu'au 31 décembre 2015 pour atteindre le plein financement[9] et elle dispose de quinze ans pour revenir à une pleine capitalisation[10].

Les véhicules automobiles

- Le 31 décembre 2005, le Québec comptait 4 777 429 titulaires d'un permis de conduire pour 5 306 534 véhicules autorisés à circuler. Depuis 1978, le nombre de titulaires de permis de conduire suit une progression moyenne de 1,6 % l'an, alors que celui des véhicules autorisés à circuler augmente selon un taux moyen de 2,2 % l'an. Or, depuis un quart de siècle, la population du Québec n'a crû, en moyenne, que de 0,67 % l'an.

- Depuis quelques années, il faut composer avec de nouveaux moyens de transport à deux, à trois et à quatre roues.

Le transport commercial

- Il se fait de plus en plus de transport par camion au Québec. D'année en année, le parc québécois de camions lourds s'accroît de 1,9 %. De plus, la taille des véhicules a tendance à augmenter.

- Les entreprises de transport de biens ont tendance à se regrouper pour faire face à la concurrence internationale.

- Le Québec a adhéré au Régime d'immatriculation international (IRP). Ce régime permet aux véhicules dûment immatriculés de circuler d'une administration à l'autre.

- Le Québec a adhéré aux méthodes nord-américaines de vérification des mouvements de transport (Commercial Vehicle Safety Alliance [CVSA]). Les pratiques sont ainsi harmonisées avec les autres provinces canadiennes, les États américains et le Mexique.

Les systèmes de transport intelligents

- Les systèmes de transport intelligents (STI) sont une vaste gamme de techniques appliquées aux transports pour rendre les réseaux plus sûrs, plus efficaces, plus fiables et plus écologiques sans avoir nécessairement à modifier matériellement l'infrastructure existante.

- Le ministère des Transports prépare un plan stratégique québécois des STI. Pour ce faire, il reçoit, de Transports Canada, une contribution financière dans le cadre du Programme stratégique des infrastructures routières, volet Déploiement et intégration des STI.

9. Le plein financement signifie que, chaque année, les revenus du Fonds d'assurance sont suffisants pour pourvoir aux besoins actuels et futurs des personnes blessées dans un accident de la route au cours de l'année.

10. La pleine capitalisation signifie que la valeur de l'actif du Fonds d'assurance est suffisante pour pourvoir aux besoins actuels et futurs de l'ensemble des personnes accidentées.

La sécurité routière

- De 2001 à 2005, le bilan routier s'est détérioré, comme le montre le tableau suivant:

	Morts	Blessés graves	Blessés légers	Total
2001	610	5064	44521	50195
2005	704	6397	51525	58626
Variation	94	1333	7004	8431

- Depuis quelques années, il n'y a plus de gains à l'égard du comportement des conducteurs (ex.: facultés affaiblies, vitesse excessive).

- Avec le progrès technologique, de nouveaux appareils, qui sont autant de sources de distraction au volant, font leur apparition.

- Le 12 décembre 2005, le ministre des Transports a procédé au lancement de la Table québécoise de la sécurité routière. Cette table a pour mandat de faire des recommandations et des propositions au ministre.

- En juin 2006, la Commission des transports et de l'environnement de l'Assemblée nationale a formulé seize recommandations[11] à la suite des consultations qu'elle a menées, à sa propre initiative, sur certains aspects de la sécurité routière au Québec.

- En 2005, le ministère des Transports et la Société ont entrepris les travaux visant la définition de la politique québécoise de sécurité routière 2007-2016.

La protection de l'environnement

- Les véhicules lourds, qui ne représentent environ que 3 % du parc automobile, causent, à eux seuls, 50 % des émissions polluantes attribuables au transport routier. Le Règlement sur les normes environnementales applicables aux véhicules lourds (Q-2, r.15.3), entré en vigueur le 1er juin 2006, décrit les modalités d'application du Programme d'inspection et d'entretien des véhicules automobiles lourds (PIEVAL), qui est appliqué par les contrôleurs routiers de la Société.

L'allégement réglementaire[12]

- Au Québec, un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, mené à l'été de 2003, fait ressortir que les réglementations fédérales et provinciales des domaines de la fiscalité, du travail et de la main-d'œuvre sont les plus contraignantes aux yeux des PME, l'ensemble de toutes les autres lois ne comptant que pour 2,5 % du fardeau imposé aux entreprises. La réglementation administrée par la Société en matière d'allégement réglementaire n'a donc pas un impact majeur sur ce plan.

- La Société s'emploie néanmoins à faciliter la vie des entreprises, au moyen de diverses mesures concrètes. Par exemple:

  - pour faciliter la vie des entreprises de transport, la Société cherche à harmoniser ses règles relatives aux obligations des propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules lourds aux normes nord-américaines;

  - en avril 2001, elle a adhéré au Régime d'immatriculation international (IRP[13]), qui permet au transporteur de ne faire qu'une seule démarche pour immatriculer ses véhicules dans divers États américains et

11. QUÉBEC. ASSEMBLÉE NATIONALE – COMMISSION DES TRANSPORTS ET DE L'ENVIRONNEMENT. *La sécurité routière au Québec – Les téléphones cellulaires, la vitesse excessive, les motocyclistes et les conditions hivernales.* Juin 2006.

12. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Simplifier la vie des entreprises pour créer plus d'emplois et de richesse – Plan d'action du gouvernement du Québec en matière d'allégement réglementaire et administratif.* Août 2004; GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Règles sur l'allégement des normes de nature législative ou réglementaire (décret 111-2005).

13. En anglais, le Régime d'immatriculation international s'appelle *International Registration Plan* (IRP).

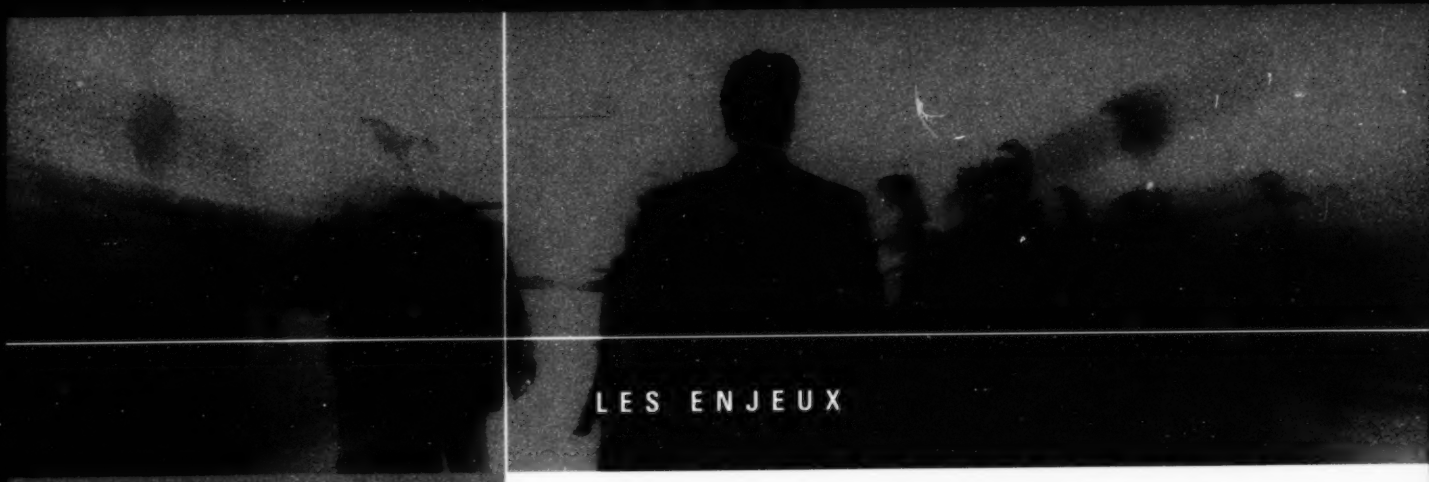
diverses provinces canadiennes. En 2005, elle a révisé le *Guide sur l'immatriculation IRP* pour en faciliter la compréhension;

- l'immatriculation de certains véhicules neufs directement chez le concessionnaire réduit les démarches à faire et, partant, le coût pour les entreprises;

- à compter de 2009, les entreprises qui se prévalent du paiement par prélèvements bancaires automatiques bénéficieront du renouvellement automatique de l'immatriculation.

Le vieillissement de l'infrastructure technologique

- Au cours des prochaines années, il faudra pourvoir au remplacement des infrastructures et des applications mises en place au début de la phase de développement massif des décennies de 1970 et de 1980. Le marché restreint des fournisseurs de matériel et de logiciels, et les besoins d'intégration entre les diverses générations de technologie afin de répondre aux besoins des utilisateurs exerceront vraisemblablement une pression à la hausse sur le coût de l'informatique.



LES ENJEUX

Au terme de l'analyse de son contexte stratégique, la Société a retenu cinq enjeux pour la période allant de 2006 à 2010. Ces enjeux sont :

- la sécurité routière;
- la qualité des services à la population;
- la mise en place d'un guichet unique de services gouvernementaux;
- l'équilibre financier;
- notre performance organisationnelle.

1 LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

La détérioration du bilan routier au Québec

Depuis 1978, année de la mise en œuvre du régime québécois d'assurance automobile, jusqu'à l'année 2001, le nombre de personnes tuées annuellement dans des accidents de la route est passé de 1 765 à 610. Cela représente une réduction de 65 %. Depuis 2001, cette diminution ne s'est pas poursuivie, le nombre de décès variant en dents de scie. En 2005, 704 personnes sont mortes à la suite d'un accident de la route. Cette détérioration du bilan routier entraîne une augmentation du coût des indemnités aux personnes accidentées.

En 2004, avec 9,0 décès par milliard de kilomètres parcourus, le Québec obtient un résultat légèrement moins bon que celui de l'ensemble du Canada. L'Ontario et plusieurs pays d'Europe démontrent qu'il est possible de faire beaucoup mieux.

Territoire[14]	2004
Suède	6,3
Grande-Bretagne	6,4
Pays-Bas	6,4
Ontario	6,6
Finlande	7,0
Australie	8,0
Allemagne	8,4
Canada	8,8
Québec	9,0
États-Unis d'Amérique	9,0
France	9,3
Japon	10,7

Le coût de l'insécurité routière

En 2005, si l'on ajoute, au coût de l'indemnisation du préjudice corporel, la valeur de la production perdue, le coût de la réparation des dommages matériels et celui de la prévention, le coût total de l'insécurité routière au Québec s'établit à environ 4 milliards de dollars par année. En 2000, ce coût s'élevait à 3,7 milliards de dollars[15]. Ce montant est la traduction économique d'une tragédie sociale faite de vies perdues, de personnes aux prises avec des blessures ou des séquelles de tout ordre ainsi que de familles plus ou moins lourdement éprouvées.

Une amorce de changement

Pour améliorer la sécurité sur les routes, des actions doivent être menées de concert avec plusieurs partenaires. C'est pourquoi le ministre des Transports a mis sur pied la Table québécoise de la sécurité routière. Celle-ci réunit une trentaine de représentants d'organismes publics et privés en vue de conseiller le ministre sur les moyens à prendre pour améliorer la sécurité routière. De plus, la Société participe à la préparation de la politique gouvernementale de sécurité routière.

Un enjeu pour la société québécoise

La sécurité routière est fondamentale pour la Société de l'assurance automobile du Québec. Alors qu'en ce domaine, maintenir les acquis est en soi un défi, inverser de façon durable la tendance à la hausse du nombre de victimes constatée depuis cinq ans constitue un défi beaucoup plus considérable pour la Société et ses partenaires, gouvernementaux et non gouvernementaux. Pour le relever avec succès, il faudra envisager de nouvelles mesures et intensifier les efforts concertés de la part de tous les partenaires.

2 LA QUALITÉ DES SERVICES À LA POPULATION

Au cours de la période allant de 2006 à 2010, la situation financière de la Société obligera cette dernière à réduire son coût d'exploitation de plusieurs dizaines de millions de dollars. De plus, l'orientation gouvernementale de réduction de l'effectif de l'État entraînera, pour la Société, une diminution de 10 % de son effectif.

Par ailleurs, la détérioration du bilan routier au cours des dernières années a entraîné un accroissement de la demande de service de la part des personnes accidentées. Du côté des usagers de la route, la croissance est régulière : chaque année, le nombre de véhicules à immatriculer augmente d'environ 2 % et le nombre de titulaires de permis de conduire, d'environ 1,6 %. Heureusement, la moitié, environ, des transactions de paiement

14. Les données du tableau viennent de sources officielles des différents territoires mentionnés.

15. BORDELEAU, Bertrand. *Évaluation et évolution de 1985 à 2000 des coûts de l'insécurité routière au Québec*. Société de l'assurance automobile du Québec. Décembre 2002.

de droits pour le permis de conduire et l'immatriculation se fait par l'entremise des institutions financières. Les transactions sur le Web sont en forte croissance, mais elles ne représentent toujours qu'une part négligeable de l'ensemble.

Pour maintenir un niveau et une qualité de service satisfaisants dans un contexte de croissance régulière de la demande et de décroissance de l'effectif, la Société devra faire des choix judicieux en tenant compte des besoins et des attentes de la population, et en respectant la capacité à payer de celle-ci.

3 LA MISE EN PLACE D'UN GUICHET UNIQUE DE SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Services Québec est un nouvel organisme public mis sur pied à la fin de l'année 2004 dans le but d'offrir aux citoyens et aux entreprises, sur l'ensemble du territoire québécois, un guichet unique donnant accès à de nombreux services publics de première ligne. Inspiré du modèle néo-brunswickois, cet organisme public prévoit accroître son offre de services de façon progressive.

La Société de l'assurance automobile du Québec est l'un des plus importants organismes de services du gouvernement du Québec. Elle possède un réseau de 43 centres de services récemment rénovés et de 108 points de service confiés à des mandataires. Dans ce réseau travaillent des employés expérimentés qui disposent, depuis peu, d'un équipement électronique de pointe. La Société a été pressentie pour que ces atouts enviables soient mis à la disposition de Services Québec comme base de son réseau de guichets de services.

Dans un premier temps, dans certains centres de services, du personnel de Services Québec et du Bureau de la publicité des droits se joindra à celui de la Société dans le but de mettre sur pied les premiers guichets intégrés de services. Par la suite, après conclusion d'une entente, il y aura transfert de l'ensemble des points de service de la Société et des ressources qui y sont associées.

Ce projet n'est pas sans conséquence pour la Société. Celle-ci reste responsable de ses services, mais elle en confiera la prestation à Services Québec. Elle devra donc revoir ses stratégies d'affaires et s'assurer que l'entente qu'elle conclura avec Services Québec lui permettra de continuer à accomplir sa mission avec efficacité et efficience. De plus, elle aura à soutenir pleinement les membres de son personnel qui devront vivre d'importants changements.

4 L'ÉQUILIBRE FINANCIER

La Société est dans une situation de déficits répétés à l'égard de ses deux principaux mandats : la gestion du Fonds d'assurance automobile du Québec et la gestion de l'accès au réseau routier.

L'équilibre financier du Fonds d'assurance automobile du Québec

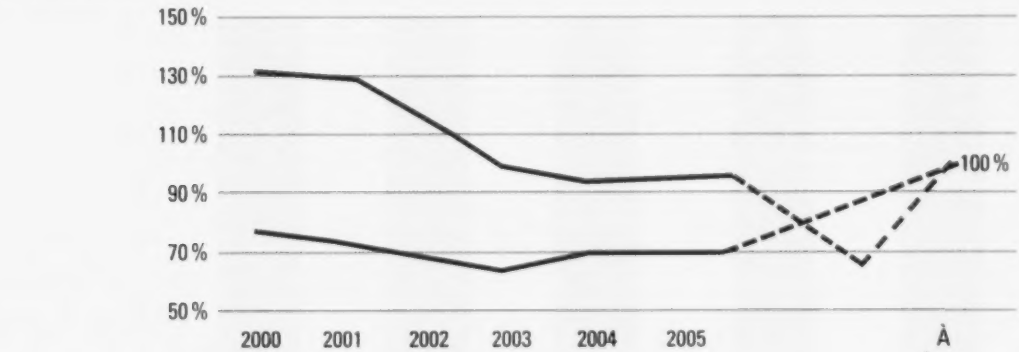
Depuis la création du régime, les contributions d'assurance sont fort avantageuses compte tenu de la couverture offerte. En fait, elles sont demeurées sensiblement au même niveau depuis 1985, alors que le taux d'inflation a augmenté de 70 % au cours de la même période. D'ailleurs, les indemnités versées aux victimes ont toujours été indexées, mais pas les contributions d'assurance, ce qui fait que le régime est sous-financé depuis une vingtaine d'années. Les revenus pour une année sont donc insuffisants pour couvrir les dépenses liées aux accidents de cette même année. Au fil des ans, cet écart a progressé de façon très importante pour atteindre 430 millions de dollars pour les accidents de l'année 2005.

Malgré ce sous-financement annuel récurrent, certains facteurs ont permis à la Société d'éviter des dé-

ficits jusqu'à l'an 2000. Parmi les plus importants, signalons des revenus de placement supérieurs aux attentes, un bilan routier positif, avec moins d'accidents sur les routes, et des coûts d'indemnisation plus bas que prévu.

En 2005, le taux de financement de l'année d'assurance s'établit à 64 %, et le taux de capitalisation du régime, à 95 %. Cela signifie, d'une part, que les sommes perçues en 2005 ne comptent que pour 64 % de la valeur présente des montants qui seront nécessaires pour combler les besoins actuels et futurs des victimes d'un accident de la route au cours de cette même année et, d'autre part, que l'actif du Fonds d'assurance ne permet de garantir que 95 % de ses engagements envers les personnes accidentées. À cet égard, il importe de mentionner que, tant que le problème du sous-financement ne sera pas réglé, le déficit accumulé croîtra et il sera difficile d'atteindre la pleine capitalisation.

Évolution des indicateurs financiers (*)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	À long terme
Taux de financement de l'année courante	75 %	71 %	64 %	59 %	62 %	64 %	100 %
Taux de capitalisation du régime	134 %	129 %	117 %	101 %	92 %	95 %	100 %

(*) Les données de 2004 et de 2005 ont trait au Fonds d'assurance automobile du Québec. Les données des années antérieures à 2004 sont celles de l'ensemble de la Société.

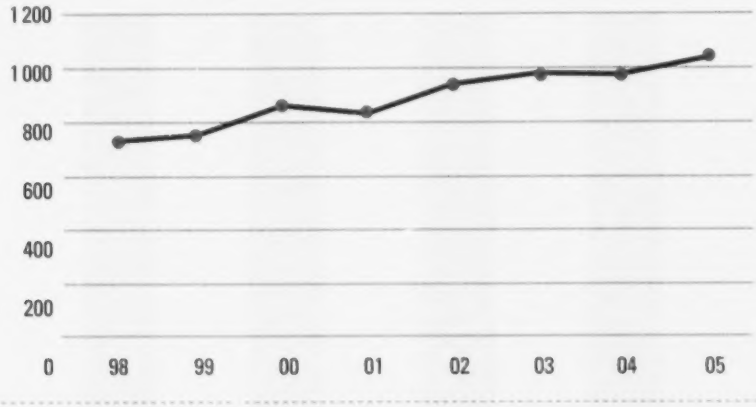
Les résultats du Fonds d'assurance automobile du Québec

	2004	2005
Excédent (déficit) d'exploitation	(163 285)	218 980
Excédent (déficit) de financement de l'année courante	(447 500)	(429 911)
Déficit accumulé	(616 951)	(397 971)

La Société prévoit que l'écart annuel de financement atteindra environ 500 millions de dollars en 2006. Pour combler cet écart, il est nécessaire de hausser les contributions d'assurance. (Notons que, selon une étude menée en 2005 par une firme d'actuaires[16], elles sont actuellement les plus basses au Canada.) Cette hausse sera progressive et, selon ce qui est prévu à l'heure actuelle, elle ne visera à combler qu'environ 60 % de l'écart de financement. Pour combler le reste de l'écart, la Société compte sur une amélioration du bilan routier ainsi que sur un meilleur contrôle du coût du régime.

En effet, depuis plusieurs années, le régime a connu une croissance importante du coût lié à l'indemnisation[17], et ce, même en faisant abstraction de l'indexation annuelle des indemnités. Cette croissance s'explique en bonne partie par la détérioration du bilan routier : comme il y a de plus en plus de victimes de la route, il en coûte plus cher pour les indemniser. De plus, les périodes d'indemnisation se sont progressivement allongées et les dépenses relatives au domaine de la santé sont en forte progression.

Coût lié à l'indemnisation (en dollars de 1979))



	98	99	00	01	02	03	04	05
Coût lié à l'indemnisation	705,2	765,9	861,9	830,2	918,8	984,8	983,6	1 031,7

16. ECK! ER ASSOCIÉS LTÉE. *Rapport sur les primes d'assurance automobile pour l'indemnisation des blessures au Canada*. Juillet 2005.

17. Le coût lié à l'indemnisation pour une année donnée comprend la valeur, ramenée à la date de l'accident, de tous les paiements qui devront être faits aux victimes d'accident de cette année. Il ne comprend pas les frais d'administration du régime. Dans le graphique, de manière à éliminer l'effet de l'inflation, tous les montants ont été convertis en dollars de 1979.

L'équilibre financier de la Société à l'égard de son mandat de gestion de l'accès au réseau routier.

Gestion de l'accès au réseau routier

	2004	2005
Excédent (déficit) d'exploitation	(40 989)	(41 971)
Déficit accumulé	(28 945)	(70 916)

Pour faciliter l'atteinte de l'équilibre budgétaire à l'égard du mandat de gestion de l'accès au réseau routier, la Société devra envisager la compression de ses dépenses ainsi que la révision de la tarification administrative des frais exigés pour les activités liées au permis de conduire et à l'immatriculation. La compression des dépenses viendra principalement de la réduction de l'effectif et du ralentissement des investissements. Des mesures gouvernementales, comme la mise en place du Centre de services partagés du Québec, pourront aussi contribuer à réduire les dépenses. Quant à la révision de la tarification administrative, elle devra se faire en respectant le principe de l'utilisateur payeur, et en visant la simplicité et la clarté pour l'usager.

5 NOTRE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Une situation financière difficile, l'obligation de réduire son effectif, la crainte de perdre une partie de son expertise et de voir s'amenuiser son pouvoir d'attraction et de rétention du personnel, la difficulté anticipée de maintenir le niveau et la qualité de ses services, et le transfert à Services Québec du réseau de ses 43 centres de services et de ses 108 points de service sont autant de facteurs qui viennent affecter la performance organisationnelle de la Société.

Pour redresser la situation, il est nécessaire d'agir simultanément sur plusieurs plans : recentrage sur les activités essentielles, optimisation des processus et réglage fin des paramètres de la prestation des différents services. La Société doit également s'assurer de l'apport de ses partenaires et surtout, en ces temps de décroissance de l'effectif de l'État, de la pleine mobilisation de son personnel.

LES ORIENTATIONS, LES OBJECTIFS ET LES INDICATEURS

NOTE AU LECTEUR

Les indicateurs du présent chapitre sont de deux types: les indicateurs de mise en œuvre et les indicateurs quantitatifs. Dans le cas des premiers, la cible est une année de réalisation; dans le cas des seconds, la cible est une valeur à atteindre.

1

ORIENTATION — RÉDUIRE LE NOMBRE DE VICTIMES DE LA ROUTE

En vue d'obtenir une amélioration importante et durable du bilan routier, la Société souhaite que tous ses partenaires, gouvernementaux et non gouvernementaux, se joignent à elle pour en faire une priorité et mettre en œuvre des actions concertées. De son côté, elle se donne une obligation de résultat en s'engageant à réduire de façon substantielle le nombre de victimes de la route, particulièrement en ce qui a trait aux personnes tuées ou grièvement blessées.

Les retombées sur le bilan routier seront mesurées à l'aide des indicateurs suivants :

	2003-2005
Moyenne triennale des personnes tuées dans des accidents de la route.	657
Moyenne triennale des personnes blessées gravement dans des accidents de la route.	6 169

Toutefois, la Société ne fixe pas seule les cibles de réduction du nombre de victimes de la route. Ces cibles seront précisées dans la politique gouvernementale de sécurité routière, qui sera rendue publique par le ministre des Transports. La Société participe à la préparation de cette politique; ensuite, en concertation avec l'ensemble de ses partenaires, elle travaillera à sa mise en œuvre.

Par ailleurs, en tant que fiduciaire du Fonds d'assurance automobile, la Société vise, avec la collaboration de ses partenaires, à ramener le bilan routier au niveau de l'année 2001 (610 décès, 5 064 blessés graves). À cette fin, elle se propose de responsabiliser les usagers de la route par de la sensibilisation et des actions menées de concert avec les corps policiers. Elle se propose également d'organiser la prise en charge, par les acteurs régionaux, des préoccupations qu'ils partagent en matière de sécurité routière.

OBJECTIF 1.1.1 – Participer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale en sécurité routière.

Indicateurs	Années cibles
Mise en œuvre de l'objectif :	
• Participation aux travaux sur la politique gouvernementale de sécurité routière.	2006 et 2007
• Participation aux travaux de la Table québécoise de la sécurité routière.	2006 et 2007
• Plan de mise en œuvre de la politique – volet SAAQ.	2007
• Mise en œuvre de la politique : travailler à l'atteinte des cibles retenues.	2007 et suiv.

Objectif relatif au Fonds d'assurance automobile du Québec

OBJECTIF 1.1.2 – Conformément au mandat de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile, à compter de l'année 2007, concentrer notre intervention sur les actions les plus propices à réduire le nombre de victimes de la route.

Indicateurs	Années cibles
Mise en œuvre de l'objectif :	
• Détermination des actions à fort potentiel de réduction du nombre de victimes.	2007
• Campagnes de sensibilisation en coordination avec nos partenaires.	2007
• Stratégie de mobilisation de la population à l'égard de la sécurité routière.	2007
• État de la mise en œuvre de l'objectif.	2007 et suiv.

Objectif relatif au Fonds d'assurance automobile du Québec

OBJECTIF 1.2 – Conformément au mandat de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile, d'ici la fin de l'année 2010, en concertation avec les partenaires du milieu, organiser et mettre en œuvre des actions régionales en matière de sécurité routière.

Indicateurs	Années cibles
Mise en œuvre de l'objectif :	
• Dépôt d'un sommaire des résultats de la concertation régionale.	2008 et suiv.
	Valeur cible en 2010
Nombre de lieux actifs de concertation en sécurité routière :	—
• a) animés par la Société;	
• b) animés par un partenaire de la Société;	
• c) au total.	
Nombre de régions administratives où il y a au moins un lieu actif de concertation en sécurité routière.	17
Pourcentage de lieux de concertation qui ont produit un plan d'action régional.	100 %

2

ORIENTATION **ORIENTER LES ACTIVITÉS ET LA PRESTATION DES SERVICES EN FONCTION DES BESOINS ET DES ATTENTES DE LA POPULATION, AINSI QUE DES RESSOURCES DISPONIBLES**

Dans un contexte de réduction de l'effectif et de restrictions budgétaires, la Société vise à maintenir une prestation de services de qualité en tenant compte des besoins et des attentes de la population selon ce que permettent les ressources disponibles.

Connaissance de la clientèle

OBJECTIF 2.1 – À compter de l'année 2008, assurer l'acquisition continue de connaissances pertinentes sur la clientèle de chacun des services.

Indicateurs	Années cibles
Mise en œuvre de l'objectif :	
• État de la situation sur la connaissance de la clientèle.	2006
• Mise à jour des connaissances sur la clientèle.	2007
• Stratégie d'optimisation des connaissances sur la clientèle.	2008
• État de la mise en œuvre de la stratégie d'optimisation des connaissances.	2009 et 2010

Ajustement de la prestation de services

OBJECTIF 2.2 – À compter de l'année 2008, ajuster et simplifier la prestation des services en utilisant les connaissances obtenues sur la clientèle.

Indicateurs	Années cibles
Mise en œuvre de l'objectif :	
• Détermination des axes d'amélioration des services.	2007
• Nouveau plan d'amélioration des services.	2008
• État de la mise en œuvre du plan d'amélioration des services.	2008 et suiv.

OBJECTIF 2.3 – Du début de l'année 2007 à la fin de l'année 2010, accroître de 10 % l'utilisation des modes électroniques de prestation de services.

Indicateurs		Année cible
Mise en œuvre de l'objectif :		
• Rapport d'étude sur les services en ligne offerts aux usagers de la route.		2007
	Valeur de départ	**Valeur cible en 2010**
Proportion de l'utilisation des modes de services électroniques (réponse vocale interactive, Web).	Proportion au 31 décembre 2006	Augmentation de 10 %

3

ORIENTATION — CONTRIBUER À LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE DE SERVICES GOUVERNEMENTAUX

La Société contribue à la mise en œuvre de la décision gouvernementale d'utiliser le réseau des points de service de la Société comme base du réseau régional de Services Québec. Au moyen de l'entente à venir avec ce dernier organisme, elle vise à assurer des services de meilleure qualité à moindre coût. Elle vise également à assurer l'intégration harmonieuse de ceux de ses employés qui seront transférés au nouvel organisme.

Qualité et coût des services

OBJECTIF 3.1 – D'ici la fin de l'année 2007, mettre en œuvre, avec le nouveau mandataire Services Québec, une relation d'affaires efficace et efficiente visant l'amélioration de la qualité des services offerts à la clientèle de la Société ainsi qu'une réduction du coût de ceux-ci.

Indicateurs	Années cibles
Mise en œuvre de l'objectif :	
• Entente avec Services Québec permettant l'amélioration de la qualité des services et la réduction du coût de ces derniers.	2007
• Suivi d'indicateurs selon ce qui est prévu dans l'entente.	2008 et suiv.

Reconnaissance de l'expertise

OBJECTIF 3.2 – Favoriser le positionnement optimal et la valorisation de l'expertise du personnel de la Société transféré à Services Québec.

Indicateurs	Année cible
Mise en œuvre de l'objectif :	
• Entente avec Services Québec favorisant l'intégration harmonieuse de tous les employés transférés.	2007

4

ORIENTATION ASSURER L'ÉQUILIBRE FINANCIER

À l'égard de deux de ses mandats, la gestion du Fonds d'assurance automobile et la gestion de l'accès au réseau routier, la Société doit s'autofinancer. Comme, dans les deux cas, elle est en situation de déficits répétés, la Société vise, d'une part, à rétablir l'équilibre des revenus et des dépenses de l'année courante et, d'autre part, à éliminer le déficit accumulé. Rappelons qu'en ce qui concerne le Fonds d'assurance, le retour à l'équilibre financier est balisé par la Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec.

Au moyen d'actions concertées en matière de sécurité routière (orientation 1), ainsi que par des mesures d'optimisation administrative (orientation 5), la Société vise à réduire les dépenses imputées à ce fonds. La tarification des contributions d'assurance qui entrera en vigueur le 1er janvier 2008 a été calculée en escomptant une certaine réduction des dépenses. Toutefois, si l'amélioration espérée du bilan routier ne devait pas se matérialiser, la Société, en vue d'atteindre l'équilibre financier, devrait alors proposer un nouvel ajustement de la tarification des contributions d'assurance.

Déficit de financement

Objectif relatif au Fonds d'assurance automobile du Québec

OBJECTIF 4.1.1 – À la fin de l'année 2010, à l'égard du mandat de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile, avoir atteint l'équilibre des revenus et des dépenses de l'année courante.

Indicateurs	Valeur de départ	Valeur cible en 2010
Déficit des revenus sur les dépenses de l'année courante.	429,9 M$	0
Taux de financement.	64 %	100 %

OBJECTIF 4.1.2 – À la fin de l'année 2010, à l'égard du mandat de gestion de l'accès au réseau routier, avoir atteint l'équilibre des revenus et des dépenses de l'année courante.

Indicateurs	Valeur de départ	Valeur cible en 2010
Déficit des revenus sur les dépenses de l'année courante.	42,0 M$	0
Taux de financement.	70 %	100 %

Déficit accumulé

Objectif relatif au Fonds d'assurance automobile du Québec

OBJECTIF 4.2.1 – Avant la fin de l'année 2008, à l'égard du mandat de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile, avoir adopté une formule de recapitalisation du déficit accumulé et l'avoir soumise au Conseil d'experts sur les contributions d'assurance automobile.

Indicateurs	Année cible
Mise en œuvre de l'objectif :	
• Nouvelle politique de financement et de capitalisation présentée au Conseil d'experts sur les contributions d'assurance automobile	2008

Objectif relatif au Fonds d'assurance automobile du Québec

OBJECTIF 4.2.2 – À la fin de l'année 2010, avoir amorcé l'élimination du déficit accumulé à l'égard du mandat de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile.

Indicateurs	Valeur de départ	Valeur cible en 2010
Déficit accumulé.	398,0 M$	0[18]
Taux de capitalisation.	95 %	100 %[19]

18. Selon ce qui est prévu, le déficit accumulé au 31 décembre 2010 atteindra 2,9 milliards de dollars.
19. La Société prévoit qu'au 31 décembre 2010, le taux de capitalisation sera de 73 %.

5

ORIENTATION [redacted] OPTIMISER NOS FAÇONS DE FAIRE

Par la présente orientation, dans un contexte de réduction de l'effectif et de croissance du volume d'activité, la Société vise à rendre des services de qualité et à en réduire le coût total. Elle désire notamment assurer une charge de travail raisonnable à ses employés et maintenir ses frais d'administration au même niveau qu'en 2005.

Examen critique des activités

OBJECTIF 5.1 – À la fin de l'année 2010, à la suite d'un examen critique de l'ensemble des activités, avoir éliminé ou reconfiguré les activités pertinentes de la Société.

Indicateurs	Années cibles
Mise en œuvre de l'objectif :	
• Adoption de l'approche d'examen critique.	2006
• Description des programmes et activités de la Société.	2007
• Plan de mise en œuvre des choix de reconfiguration.	2007
• État de l'avancement des travaux de mise en œuvre.	2008 et suiv.

Optimisation des processus d'affaires

OBJECTIF 5.2 – D'ici la fin de l'année 2010, en vue d'offrir des services de qualité dans un contexte de réduction de l'effectif et de croissance du volume d'activité, optimiser les processus d'affaires dans tous les domaines d'activité de la Société.

Indicateurs	Années cibles
Mise en œuvre de l'objectif :	
• État de la situation des pratiques d'optimisation.	2006
• Objectifs et stratégie d'optimisation de la Société.	2007
• Plans de mise en œuvre pour chacun des domaines d'affaires.	2007
• État de l'avancement des travaux d'optimisation.	2008 et suiv.
• État du progrès vers les objectifs d'optimisation de la Société.	2008 et suiv.
• Rapport sur les résultats de la révision des pratiques en indemnisation.	2009

6

ORIENTATION PROMOUVOIR UNE ORGANISATION RESPECTUEUSE ET MOBILISATRICE FAVORISANT LA CONTRIBUTION DE CHACUN

Les retombées de la présente orientation sont nombreuses. Parmi celles-ci, la Société accordera une attention particulière à la satisfaction de ses employés à l'égard du climat de travail ainsi qu'au sentiment d'appartenance à l'organisation.

Gestion du changement

OBJECTIF 6.1 – D'ici la fin de l'année 2008, mettre en œuvre une stratégie de gestion du personnel propre à faciliter le changement organisationnel.

Indicateur	Années cibles
Degré de satisfaction du personnel visé par le changement.	2007 et suiv.

Mise à contribution du personnel

OBJECTIF 6.2 – À la fin de l'année 2010, avoir accentué les pratiques de gestion basées sur la participation, la responsabilisation et la valorisation du personnel de la Société.

Indicateurs	Valeur de départ	Valeur cible en 2010
Rang 5e du taux d'absentéisme pour motifs de santé dans la fonction publique du Québec.	3e rang 5e	1er rang 5e
Taux de départs volontaires.	3 %	2 %
		Valeur cible en 2008
Proportion du personnel se trouvant dans une situation où il y a équilibre entre efforts et reconnaissance[20].	71,8 %	77 %
Proportion du personnel ayant une demande psychologique[21] équilibrée par rapport à l'autonomie d'action[20].	76,5 %	80 %

20. La mesure de cet indicateur se fait dans le cours d'une recherche-intervention sur la santé du personnel et l'organisation menée par des chercheurs de l'Université Laval.

21. La demande psychologique est liée à la quantité de travail, à la concentration requise ainsi qu'à la présence de demandes contradictoires et à la fréquence des interruptions.

LES RESULTATS VISÉS

Le présent plan stratégique est le fruit de la réflexion du conseil d'administration et du comité de direction de la Société, et il a bénéficié de la participation de l'ensemble des gestionnaires. Il vise à mettre en œuvre des virages importants, en vue de faire face avec succès à un contexte préoccupant, qui se caractérise par :

- des déficits d'exploitation à l'égard des mandats de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile du Québec et de gestion de l'accès au réseau routier;
- la détérioration du bilan routier;
- la forte croissance soutenue du coût de l'indemnisation des personnes accidentées;
- les discussions en vue du transfert, à Services Québec, du réseau des 43 centres de services et des 108 points de service de la Société;
- la croissance régulière de la demande à l'égard des services aux usagers de la route;
- une réduction de l'effectif de l'ordre de 2 % par année, en moyenne, résultant des départs à la retraite.

À la fin de l'année 2010, en ayant mis en œuvre les objectifs du présent plan stratégique, la Société aura atteint des résultats déterminants pour les citoyens du Québec. Elle aura, notamment :

- sauvegardé le régime public d'assurance automobile en garantissant, aux personnes accidentées, qu'il sera toujours possible de leur verser les indemnités auxquelles elles ont droit;
- diminué de façon substantielle, avec l'aide de ses principaux partenaires, le nombre de victimes de la route et les tragédies humaines qui y sont associées. Cela permettra, du même coup, de réduire la pression à la hausse sur les contributions exigées des cotisants au régime d'assurance;

- apporté une contribution primordiale à la mise en place du réseau de Services Québec, en y transférant ses centres de services et ses points de service, de même que le personnel qui y travaille;

- optimisé la performance organisationnelle et assuré la mobilisation du personnel, de manière à continuer à offrir à la population des services de qualité, adaptés aux besoins réels de la clientèle de chacun et à la capacité à payer de la population.

La Société aura ainsi fait un pas de géant vers la matérialisation de la vision d'avenir de ses dirigeants : être reconnue comme une organisation publique performante, un assureur aspirant à l'excellence et un chef de file de la sécurité routière au Québec.

Plan stratégique

DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCI

CONTEXTE

Le présent plan stratégique est le fruit de la réflexion du conseil d'administration et du comité de direction de la Société, et il a bénéficié de la participation de l'ensemble des gestionnaires. Il se fonde sur les virages à effectuer pour permettre à la Société de faire face avec succès aux enjeux d'un contexte préoccupant, qui se caractérise par :

- des déficits d'exploitation à l'égard de certains mandats;
- la détérioration du bilan routier;
- la forte croissance soutenue du coût de l'indemnisation des personnes accidentées;
- les discussions en vue du transfert à Services Québec du réseau des 43 centres de services et des 108 points de service de la Société;
- la croissance régulière de la demande à l'égard des services aux usagers de la route;
- une réduction de l'effectif de l'ordre de 2 % par année, en moyenne, résultant des départs à la retraite.

Ce plan stratégique propose les mesures qui assureront la sauvegarde du régime public d'assurance automobile et permettront de continuer d'offrir à la population un service de qualité. De plus, en s'engageant à améliorer le bilan routier, en collaboration avec ses partenaires, ainsi qu'à optimiser sa performance organisationnelle, la Société limitera les hausses tarifaires qui seront nécessaires pour atteindre l'équilibre financier.

MISSION

La Société de l'assurance automobile du Québec a pour mission de protéger et assurer la personne contre les risques liés à l'usage de la route.
À ces fins,

- en qualité de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile du Québec :
  - elle indemnise les personnes accidentées de la route et facilite leur réadaptation,
  - elle mène des activités de promotion de la sécurité routière et de prévention,
  - elle fixe et perçoit les contributions d'assurance;
- elle gère le droit d'accès au réseau routier et perçoit les droits afférents;
- elle surveille et contrôle le transport routier des personnes et des biens.

Enjeux

LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

LA QUALITÉ DES SERVICES À LA POPULATION

LA MISE EN PLACE D'UN GUICHET UNIQUE DE SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Orientations

1 Réduire le nombre de victimes de la route

2 Orienter les activités et la prestation des services en fonction des besoins et des attentes de la population, ainsi que des ressources disponibles

3 Contribuer à la mise en place du guichet unique de services gouvernementaux

Axes et objectifs

Stratégie gouvernementale

1.1.1 Participer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale en sécurité routière.

1.1.2 *Conformément au mandat de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile, à compter de l'année 2007, accentuer notre intervention sur les actions les plus propices à réduire le nombre de victimes de la route.*

Concertation régionale

1.2 *Conformément au mandat de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile, d'ici la fin de l'année 2010, en concertation avec les partenaires du milieu, organiser et mettre en œuvre des actions régionales en matière de sécurité routière.*

Connaissance de la clientèle

2.1 À compter de l'année 2008, assurer l'acquisition continue de connaissances pertinentes sur la clientèle de chacun des services.

Ajustement de la prestation de services

2.2 À compter de l'année 2008, ajuster et simplifier la prestation des services en utilisant les connaissances obtenues sur la clientèle.

Prestation électronique de services

2.3 Du début de l'année 2007 à la fin de l'année 2010, accroître de 10 % l'utilisation des modes électroniques de prestation de services.

Qualité et coût des services

3.1 D'ici la fin de l'année 2007, mettre en œuvre, avec le nouveau mandataire Services Québec, une relation d'affaires efficace et efficiente visant l'amélioration de la qualité des services offerts à la clientèle de la Société ainsi qu'une réduction du coût de ceux-ci.

Reconnaissance de l'expertise

3.2 Favoriser le positionnement optimal et la valorisation de l'expertise du personnel de la Société transféré à Services Québec.

2006-2010

AUTOMOBILE DU QUÉBEC

La personne avant toute chose

VISION

La Société de l'assurance automobile du Québec sera reconnue :

- pour son **leadership** à rendre la circulation sur les routes du Québec la plus sécuritaire au monde;
- pour son **excellence** comme assureur de dommages corporels;
- pour sa **performance** comme organisation

VALEURS ORGANISATIONNELLES

Rigueur

Chacun s'assure de rendre les services ou de livrer les produits attendus avec professionnalisme et intégrité. Chaque personne est responsable de produire des résultats de qualité au meilleur coût tout en étant équitable envers la clientèle.

Cohérence

Les actions et gestes posés sont en concordance avec les engagements pris et les messages communiqués. Chacun exerce ses responsabilités et fait ses choix en se souciant de leur impact sur l'organisation et sur la population.

Respect

Chacun est responsable de créer et de maintenir la confiance avec la population, les partenaires et ses collègues. Chaque personne fait preuve de transparence, d'écoute, de reconnaissance et d'ouverture à la différence.

Enjeux

L'ÉQUILIBRE FINANCIER

NOTRE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Orientations

4 Assurer l'équilibre financier

5 Optimiser nos façons de faire

6 Promouvoir une organisation respectueuse et mobilisatrice favorisant la contribution de chacun

Axes et objectifs

Déficit de financement

4.1.1 *À la fin de l'année 2010, à l'égard du mandat de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile, avoir atteint l'équilibre des revenus et des dépenses de l'année courante.*

4.1.2 À la fin de l'année 2010, à l'égard du mandat de gestion de l'accès au réseau routier, avoir atteint l'équilibre des revenus et des dépenses de l'année courante.

Déficit accumulé

4.2.1 *Avant la fin de l'année 2008, à l'égard du mandat de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile, avoir adopté une formule de recapitalisation du déficit accumulé et l'avoir soumise au Conseil d'experts sur les contributions d'assurance automobile.*

4.2.2 *À la fin de l'année 2010, avoir amorcé l'élimination du déficit accumulé à l'égard du mandat de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile.*

Examen critique des activités

5.1 D'ici la fin de l'année 2010, à la suite d'un examen critique de l'ensemble des activités, avoir éliminé ou reconfiguré les activités pertinentes de la Société.

Optimisation des processus d'affaires

5.2 D'ici la fin de l'année 2010, en vue d'offrir des services de qualité dans un contexte de réduction de l'effectif et de croissance du volume d'activité, optimiser les processus d'affaires dans tous les domaines d'activité de la Société.

Gestion du changement

6.1 D'ici la fin de l'année 2008, mettre en œuvre une stratégie de gestion du personnel propre à faciliter le changement organisationnel.

Mise à contribution du personnel

6.2 À la fin de l'année 2010, avoir accentué les pratiques de gestion basées sur la participation, la responsabilisation et la valorisation du personnel de la Société.

Note : Les objectifs 1.1.2, 1.2, 4.1.1, 4.2.1 et 4.2.2 (en italique) se rapportent au Fonds d'assurance automobile.